



삼일회계법인

기업지배구조

이사회 책임성 확보를 위한 로드맵

삼일PwC 거버넌스센터

Online Library



이사들은 더욱 복잡하고 까다로워진 환경에서 활동하고 있으며, 이사회의 책임감은 이러한 상황에 부응해야 한다. 이사들은 변화의 필요성을 인식하고 있다. 구체적으로 개별 성과 개선, 이사회 구성 재검토, 더 개방적이고 솔직한 대화를 위한 자리 마련 등 다양한 방법이 가능할 것이다. 그러나 인식만으로는 충분하지 않다.

앞으로 나아가기 위해서는 단순한 구조적 조정 이상의 노력이 필요하다. 문화적 변화가 요구되며, 이는 개별 이사로부터 시작해 이사회 집단의 행동으로 강화되고, 경영진의 지원을 통해 뒷받침되어야 한다. 다음 로드맵은 이러한 주체들이 공유된 책임과 주인의식을 기반으로 하는 이사회 문화를 조성하기 위해 취할 수 있는 명확한 단계를 제시한다.



**Part 1
개별 이사**

- 동료 이사와 비공식적인 소통
- 동료 멘토링 참여
- 개인 역량 강화에 집중
- 개별 이사 평가 도입 지지

**Part 2
이사회 리더십**

- 이사회 리더십 승계 계획 수립
- 공감을 바탕으로 어려운 대화 시도
- 포용적 문화 구축

**Part 3
이사회 전체**

- 이사회 평가 재구상
- 이사 선임 프로세스 재설계
- 온보딩 및 리보딩에 투자
- 신중한 교체 관행 도입

**Part 4
경영진**

- 이사회 정보 명확성 개선
- 맞춤형 교육 제공
- 관계 구축 기회 조성

Part 1: 개별 이사

모든 효과적인 이사회는 적극적으로 참여하는 개인에서 시작된다. 이사회는 개별 이사의 발언뿐만 아니라 이사회를 준비하고, 참석하고, 질문하며, 자신과 다른 이사에 대해 높은 기준을 적용하는 행동을 통해 분위기를 형성한다. 오늘날 거버넌스 환경에서 개별 이사는 주도적으로 변화에 적응하고 의견을 개진하며 건설적인 이사회 역학을 조성해야 한다. 개별 이사가 취할 수 있는 주요 단계는 다음과 같다.

● 신뢰를 구축하고 참여를 강화하게 위해 동료 이사들과 비공식적으로 교류하라

개별 이사 간의 관계는 솔직함, 협력, 공동 책임을 진작하는 데 매우 중요하지만 종종 간과된다. 특히 이러한 관계 구축은 신입 이사들이 이사회에 효율적으로 적응하는 데 도움을 줄 수 있으므로, 보다 적극적으로 이사들과 교류하는 것이 바람직하다. 이사회 밖에서의 짧은 일대일 대화(대면 또는 전화)는 친밀감을 쌓고 회의 중 열린 대화를 장려하는 데 큰 도움이 될 수 있다

● 경험 격차를 해소하고 결속력을 강화하기 위해 동료 멘토링에 참여하라

재임 기간이 긴 이사들은 신입 이사를 적극적으로 지원하고 이사회 문화와 규정, 구성원을 이해하도록 돕는 중요한 역할을 할 수 있다. 반대로 신입 이사들은 이사회에 새로운 관점을 제공하고 기존 통념에 의문을 제기하거나 성찰을 유도하는 질문을 할 수 있다. 온보딩 대화, 특정 사안에 대한 조언, AI나 지속가능성과 같은 주제에 대한 리버스 멘토링* 등 다양한 방식으로 이루어지는 동료 멘토링은 이사들이 이사회에 보다 적극적으로 기여할 수 있는 문화를 조성한다

*리버스 멘토링(Reverse Mentoring)은 조직 내 세대 간, 직급 간 지식 격차를 줄이기 위해, 주로 젊은 직원이 경영진이나 고위 리더에게 새로운 기술, 디지털 트렌드, 다양성포용성 관련 관점을 공유하는 멘토링 방식이다.

● 이사회를 넘어서 개인 역량 강화에 주도적으로 나서라

이사들은 공식 프로그램을 기다리지만 말고 스스로 학습해야 한다. 오늘날 변화에 적응하려면 지식과 직접적인 실무 경험을 적극적으로 찾아야 한다. 예를 들어, AI를 직접 실험해보면 그 잠재력을 이해하고, 이사회 관련 활용 아이디어를 착안할 수 있으며, 기업 내 AI 도입과 적용을 감독할 준비를 갖추 수 있다. 이러한 자기주도적 학습은 참여도를 높이고 이사회에 혁신적 사고를 촉진하는 기반이 된다.

● 개별 이사 평가를 지지하고 적극 참여하라

이사회 평가는 실질적인 개선 기회를 식별할 수 있을 때만 효과적이다. 이를 위해서는 집단 평가만으로는 부족하다. 이사는 개별 평가(자기 평가, 동료 평가 또는 이사회 의장 주도 평가) 도입을 지지하고 열린 마음과 성찰을 바탕으로 이 과정에 적극 참여해야 한다. 평가는 사각지대를 발견하고 성과 문제를 조기에 드러내며, 지속적인 역량 강화를 지원한다.

For more information

- [이사회 문화 점검 가이드: 좋은 이사회가 나쁜 결정을 내릴 수 있는 이유](#)
- [효과적인 이사회 평가](#)

Part 2: 이사회 리더십의 역할

모든 이사가 이사회 효과성을 높이는 데 역할을 하지만, 이사회 리더십(의장, 선임사외이사, 위원회 위원장 등)은 특히 강력한 영향력을 가지고 있다. 이사회 리더십의 행동은 이사회 문화를 형성하고, 원칙을 설정하고 준수하도록 이끌며, 시간이 지나면서 성과를 개선하는 변화를 주도할 수 있다. 이사회 리더십이 모범을 보일 수 있는 방법은 다음과 같다

● 이사회 리더십 승계를 계획하라

원활한 승계는 이사회 운영의 연속성을 보장하고, 축적된 경험과 지식을 유지하는 데 핵심적이다. 그러나 많은 이사회는 이사회 내 위원회의 위원장 교체 시 구조화된 인수인계 절차가 부족하다. 이사회 리더십은 쉐도잉(Shadowing), 멘토링, 단계적 전환을 포함하는 승계 계획을 수립해야 한다. 이러한 접근은 이사회 혼란을 줄이고 리더십 역량을 강화함으로써, 모든 리더십 역할이 명확한 책임을 수반한다는 메시지를 전달하여 책임성을 높이는 데 기여한다.

● 공감과 명확성을 바탕으로 어려운 대화를 시도하라

리더십은 성과에 대한 기준을 설정해야 한다. 이는 명확한 기대치를 설정하고, 시의적절하고 건설적인 피드백을 제공하며, 이사가 기대에 미치지 못할 때 솔직하면서도 존중하는 대화를 일반화하는 것을 의미한다. 하지만 이러한 대화는 상호 신뢰가 뒷받침된 관계를 바탕으로 할 때 훨씬 더 효과적이다. 관계를 강화하는 데 투자하는 이사회 리더십은 가장 중요한 순간에 솔직한 대화를 나눌 수 있는 더 나은 준비를 갖추게 된다.

● 모든 목소리가 존중받는 포용적인 문화를 구축하라

이사회 리더십은 이사회 대화의 분위기와 문화를 형성하는 중요한 위치에 있다. 이는 모든 이사가 재임 기간, 배경, 의사소통 방식에 관계없이 기여하고, 기존 통념에 의문을 제기하며, 반대 의견을 제시하는 데 안전함을 느끼고, 자신의 의견이 고려될 것이라고 확신을 갖는 환경을 조성하는 것을 포함한다. 결국, 문화는 거버넌스 정책만으로 형성되는 것이 아니다. 회의가 어떻게 진행되고, 누가 대화에 초대되고, 의견 차이가 어떻게 다루어지는지 등에서 문화가 강화된다. 이사회 리더십이 심리적 안전과 포용을 우선시할 때, 더 나은 의사결정과 더 효과적인 감독을 가능하게 한다.

Part 3: 이사회 전체

개별 이사의 행동이 핵심적이지만, 그것만으로는 충분하지 않다. 진정한 책임감은 이사회 전체가 성과, 문화, 구성에 대한 공동 책임을 받아들일 때 뿌리를 내린다. 이사 선임과 온보딩 방식부터 평가와 역량 개발에 이르기까지, 이사회 차원의 시스템과 규범이 장기적인 효과를 결정한다. 이사회 전체가 취할 수 있는 주요 조치는 다음과 같다.

● 이사회 평가를 형식적인 절차가 아닌 성과를 위한 전략적 도구로 재구성하라

이사회 평가는 변화의 수단으로 활용되기보다는 요식 행위로 수행되는 경우가 많다. 이사회는 이러한 사고방식을 바꾸고, 이사회 평가를 효과성 향상을 위한 전략적 기회로 보고 접근해야 한다. 독립적이고 경험 있는 외부 기관을 정기적으로 참여시키면 신선하고 공정한 관점을 제공하여, 보다 강력한 피드백을 가능케 한다. 또한, 내부 편향을 최소화하며 통찰을 구체적인 개선으로 연결할 수 있다. 효과적인 평가는 피상적인 의견 제시에 그치지 않아야 한다. 집단 및 개인 차원의 피드백을 생성하고, 구체적인 행동을 식별하며, 후속 조치를 지원하기 위한 경과 점검을 포함해야 한다. 가장 중요한 것은 이사회가 권고사항을 이행하고 그 결과를 지속적으로 추적할 것을 공식적으로 약속해야 한다는 점이다. 여기에는 평가 결과를 이사회 리더십이 주도하는 성과 관련 논의에 연결하거나 승계 계획 및 이사 재선임 논의에 반영하는 것이 포함될 수 있다.

● 변화하는 비즈니스 요구를 반영하고 전통적인 후보군에서 벗어나도록 이사회 선임 프로세스를 재설계하라

변화에 대응하고 회복력을 유지하기 위해, 이사회는 전통적인 관행을 넘어 전략적 적합성, 역량과 의견의 다양성, 리더십 잠재력을 우선시하는 이사 선임 프로세스를 구축해야 한다. 핵심 역량뿐만 아니라 기능적이고 전문적인 역량, 그리고 리더십 특성(예: 적응력, 협력, 포용적 사고)까지 포함하도록, 이사회 역량 매트릭스를 재검토하고 확장하는 것부터 시작해야 한다. 인터뷰 프로토콜을 수정하여 비판적 사고, 문화적 기여, 건설적으로 도전하는 능력을 평가할 수 있도록

한다. 이사 후보군을 넓히기 위해, 높은 잠재력을 보유한 내부 임원들이 이사회 활동을 경험할 수 있는 이사회 연수 프로그램을 시범적으로 운영하는 것을 고려할 수 있다. 이는 회사 내에서 미래의 이사회 인재를 준비시킬 뿐만 아니라 시장 전반에 걸쳐 이사회에 준비된 인재를 육성하는 효과도 있다.

● 모든 이사의 기여를 극대화하기 위해 온보딩 및 리보딩에 투자하라

이사회는 신임 이사가 회사의 전략, 위험 프로필, 운영, 문화, 중요한 이슈에 대해 충분히 이해할 수 있도록 체계화된 온보딩 프로그램을 제공해야 한다. 하지만 이러한 역량 개발이 신임 이사에게 국한되지 않아야 하며, 장기 근속 이사들도 비즈니스에 대한 이해를 새롭게 하고 진화하는 이사회 기대치를 재점검할 수 있는 “리보딩(Reboarding)” 기회를 제공받아야 한다. 이사회는 결속력을 강화하기 위해 외부 기관 주도의 워크숍이나 문화 중심 세션을 개최하여 팀 역학을 개선하고, 표면에 드러나지 않은 긴장을 해소할 수 있다.

● 변화와 연속성을 균형 있게 고려한 이사 교체 관행을 도입하라

이사회는 임기 제한 규정을 포함하여 지속적인 쇄신을 촉진하는 방안과 정책을 채택해야 한다. 이는 위기가 발생했을 때만이 아니라 일상적인 관행으로서 지속적인 개선에 대한 의지를 보여준다. 특히, 이사회는 성과 평가 결과를 연 1회 논의하는 데 그치지 않고, 이사회 쇄신 및 승계 논의에 직접 연결해야 한다. 즉, 보다 폭넓고 지속적인 인재 전략의 일부로 자리잡게 만들어야 한다. 이사회가 이러한 대화를 일상화할 때, 쇄신은 단순한 이사 교체가 아니라 회사의 변화하는 요구에 맞는 적절한 인재를 확보하는 과정이 된다.

For more information

- [효과적인 이사회 평가](#)
- [신임 사외이사 온보딩 가이드](#)

Part 4: 경영진

이사회 성과에 대한 책임은 최종적으로 이사회에 있지만, 경영진은 이사회에 효과성을 높이는 데 중요한 역할을 한다. 경영진은 정보 제공, 문화 조성, 학습 기회 마련을 통해 이사회에 효과적인 감독 능력에 의미 있는 영향을 미칠 수 있다. 경영진이 더 강력하고 책임 있는 이사회를 지원하기 위해 취할 수 있는 주요 조치는 다음과 같다.

● 감독 기능을 강화하려면 이사회 자료의 수준과 명확성을 높여라

경영진은 이사회가 얼마나 효과적으로 참여할 수 있는지에 대해 중요한 역할을 한다. 이는 이사회 자료를 비판적인 시각으로 재검토하는 것부터 시작된다. 자료가 의사결정에 유용한 내용을 우선하고 있는가? 위험, 불확실성, 미래 지향적 시나리오를 제시하고 있는가? 성공뿐만 아니라 도전과 실패도 인정하고 있는가? 이사회에 제공하는 자료의 내용은 간결하고 전략적으로 구성되어야 하며, 이사회에 진화하는 감독 책임에 부합해야 한다. 경영진 요약 보고서, 시각적 대시보드, 이슈 브리핑을 활용하여 명확한 맥락을 제공하고 이사의 주의를 가장 중요한 사항에 집중시켜야 한다. 진행 상황을 모니터링하기 위해, 자료의 유용성에 대한 이사회에 정기적인 피드백을 받고, 회의 효율성과 전략적 주제 대비 운영적 주제에 소요되는 시간을 파악해야 한다.

- **진화하는 감독 요구에 부합하는 맞춤형 교육 기회를 제공하라**

내부 및 외부의 전문가와 협력하여 SI와 새로운 규제 동향과 같은 우선순위가 높은 주제에 대한 집중 브리핑을 제공한다. 특정 주제에 대한 선택적 심화 학습, 시뮬레이션, 경영진과 이사회와의 공동 세션 등을 통해 감독 과제를 현실적으로 보여주고 전략과 위험을 실질적으로 통합해야 한다. 세션 내용은 이사회와의 전략적 맥락과 개별 이사의 배경에 맞게 조정하여 접근성과 효과를 모두 높여야 한다.

- **이사와 경영진 간의 관계 구축 기회를 만들어라**

경영진은 개별 이사 간, 이사와 리더십 간 관계를 구축할 수 있는 비공식적이면서도 의도적인 교류 기회를 제공함으로써 신뢰와 상호 이해를 증진하는 데 중요한 역할을 할 수 있다. 예를 들어, 이사회 만찬, 전략 워크숍 또는 부서 간 브리핑 개최를 통해 공식적인 회의 외에 소통할 시간을 제공할 수 있다. 부서별 리더와의 "소규모 간담회"나 차세대 경영진과의 라운드 테이블 같은 구조화된 상호작용은 이사가 비즈니스를 더 잘 이해하고 리더십과의 접점을 확대하는 데 도움이 된다. 이러한 자리는 이사의 참여를 강화하고, 상호 존중을 바탕으로 이사회에서 더 개방적이고 솔직하게 대화할 수 있는 토대를 마련한다.

For more information

- [이사회와 경영진의 건설적인 관계를 위한 가이드](#)
- [기업의 위기 관리, 이사회 역할](#)

Contact

- 02-709-0709
- kr_sgc@pwc.com